



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

Esimiestoiminnan ja palkitsemisen vaikutus työhyvinvointiin markkinointiosastossa

Case: Alexandria Pankkiiriliike Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous
Tradenomi
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Syksy 2011
Tero Tapio Hänninen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalous

HÄNNINEN, TERO TAPIO

Esimestoiminnan ja palkitsemisen vaikutus työhyvinvointiin markkinointiosastossa

Case: Alexandria Pankkiiriliike Oy

Taloushallinnon opinnäytetyö, 45 sivua, 6 liitesivua

Syksy 2011

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö käsittelee esimestoimintaa sekä palkitsemista työhyvinvoinnin kannalta. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää esimestoiminnan ja palkitsemisen vaikutuksia työhyvinvointiin. Tutkimuksen toimeksiantajana on Alexandria Pankkiiriliike Oyj, ja sen tavoitteena on antaa yritykselle konkreettisia, helposti toteutettavissa olevia kehittämisedotuksia esimestoimintaan sekä palkitsemiseen.

Tutkimuskysymykset voidaan jakaa kahteen osaan. Aluksi tutkitaan, miten Alexandria Pankkiiriliike Oyj:n markkinointiosaston työntekijät kokevat lähimmän esimiehen toiminnan työhyvinvoinnin kannalta sekä miten Alexandria Pankkiiriliike Oyj:n markkinointiosaston työntekijät kokevat palkitsemisensa työhyvinvoinnin kannalta. Lisäksi tutkitaan, mitä konkreettisia, helposti toteutettavia keinoja Alexandria Pankkiiriliike Oyj:llä on esimestoiminnan ja palkitsemisen kehittämiseksi.

Luonteeltaan tutkimus on kvantitatiivinen. Tutkimuksen kohdehenkilöinä olivat Alexandria Pankkiiriliike Oyj:n markkinointiosaston työntekijät. Tutkimus toteutettiin lähettämällä sähköpostitse standardoitu kyselylomake eri kaupunkien markkinointiosastojen esimiehille, jotka jakoivat kyselylomakkeet vastaajille. Vastauksia saatiin 28 markkinointiosaston työntekijältä.

Tutkimuksesta käy ilmi, että yrityksessä on tutkittavissa osa-alueissa monia hyviä käytänteitä, mutta myös kehitettäviä asioita on. Positiivisesti huomiota herätti erityisesti esimiehen viestimä arvostus ja kunnioitus alaisiaan kohtaan, selkeä ja realistinen kuvan anto työn sisällöstä sekä työn odotuksista, tyytyväisyys käytössä oleviin palkitsemiskeinoihin sekä selkeys palkkauksen perusteista. Kehitystä vaativista asioista huomiota herätti erityisesti puutteellinen tiedonkulku esimiehen ja alaisen välillä, luottamuksen puute esimiehen ja alaisen välillä, tyytymättömyys työstä saatuun korvaukseen sekä palkkauksen perusteena oleviin tavoitteisiin.

Avainsanat: palkitseminen, esimestoiminta, työhyvinvointi, työntekijä

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

HÄNNINEN TERO, TAPIO

Impacts of the Leadership and Rewarding
on the Work Welfare in the Marketing
Department Case: Alexandria Pankkiiri-
liike Oyj

Bachelor's Thesis in Financial Management, 45 pages, 6 appendices

Autumn 2011

ABSTRACT

The thesis deals with leadership and rewarding from the point of view of work welfare. The purpose of the study is to investigate the effects of leadership and rewarding on work welfare. The principal of the study is Alexandria Pankkiiriliike Oyj and its objective is to give easily realisable concrete propositions of improvement for leadership and rewarding.

The study questions are: how do the employees of Alexandria Pankkiiriliike Oyj experience the nearest superior's action from the point of view of work welfare, how do the employees of the marketing department of Alexandria Pankkiiriliike Oyj experience their rewarding from the point of view of work welfare and what concrete easily realisable methods does Alexandria Pankkiiriliike Oyj have to develop leadership and rewarding.

The research method is quantitative. The target persons of the study are the employees of the marketing department of Alexandria Pankkiiriliike Oyj. The study was carried out by sending a standardised questionnaire to the superiors of the marketing departments of different towns who distributed the questionnaires to the interviewees by e-mail. 28 persons answered the inquiry.

The study indicated clearly that there were many good matters in the examined sectors but also matters to be developed. Positive attention was attracted especially by the superior's express appreciation and respect towards his or her subordinates, giving a clear and realistic picture of the contents of work, rewarding methods in use and the clarity of the basic supports of employment. Negative attention was attracted especially by the superior's defective communication, lack of confidence between superior and subordinates, dissatisfaction with compensation received from work and objectives as grounds of employment.

Key words: rewarding, leadership, work welfare, worker

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Aiempia tutkimuksia aiheesta	1
1.2	Tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymykset ja aiheen raja	4
1.3	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus	5
1.4	Tutkimuksen rakenne	6
2	ESIMIESTOIMINTA TYÖHYVINVOINNIN KANNALTA	7
2.1	Yhteistyö esimiehen kanssa	10
2.2	Vaikutusmahdollisuudet sekä tuen ja palautteen saaminen	13
2.3	Työntekijöiden tavoitteet ja työn kehittäminen työyhteisössä	15
2.4	Ongelmatilanteet työyhteisössä	17
3	PALKITSEMINEN TYÖHYVINVOINNIN KANNALTA	19
3.1	Palkkauksen tavoitteet	21
3.2	Palkitsemisperusteet	22
3.3	Palkitsemistavat	24
4	CASE: PANKKIIRILIKE ALEXANDRIA OYJ	29
4.1	Yritysesittely	29
4.2	Aineiston hankinta ja analysointi	29
5	YHTEENVETO	30
	LÄHTEET	32

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe esimiestoiminnan ja palkitsemisen vaikutus työhyvinvointiin markkinointiosastolla muotoutui työharjoittelun aikana Alexandria Pankkiiriliike Oyj:ssä. Alexandria Pankkiiriliike Oyj on vuodesta 1996 toiminut säästämiseen ja sijoittamiseen erikoistunut sijoituspalveluyhtiö. Suomen parhaat työpaikat -tutkimuksessa Alexsandria Pankkiiriliike Oyj on sijoittunut 20 parhaan työpaikan joukkoon omassa suuruusluokassaan. Kuitenkin vuoden 2010 tutkimuksessa yritys sijoittui aiempia vuosia huonommin, mistä syntyi aihe opinnäytetyölle. Yrityksen henkilöstöjohdon hyväksyttyä aihe aloitettiin vastausten vertailu. Verrattaessa vuoden 2009 tutkimuksen vastauksia vuoden 2010 vastauksiin erottui kaksi suurta kokonaisuutta, jotka olivat heikentyneet tutkimuksessa. Nämä osa-alueet olivat esimiestoiminta ja palkitseminen.

Esimies on henkilö, jolla on alaisia ja joka toimii jossain työyhteisössä. Esimiestoiminta on tällaisen henkilön toimimista työyhteisössä. Esimies joutuu ottamaan työssään huomioon omat alaisensa, omat esimiehensä, samalla organisaatiotasolla olevat kollegat, työprosessin asettamat vaatimukset sekä työyhteisön organisatoriset järjestelyt ja johtamisjärjestelmät. (Åberg 2006, 64.) Työntekijä sen sijaan on henkilö, joka on sopimuksessa sitoutunut tekemään työnantajalle työtä tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan (Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609, 3§).

Palkitseminen tarkoittaa työntekijän yritykselle antamastaan työpanoksesta vastineeksi saamia erilaisia asioita, kuten palkkaa, palkkioita, etuja, palautetta työstään tai mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 15).

1.1 Aiempia tutkimuksia aiheesta

Johtajuudessa on käynnissä siirtymävaihe vanhasta autoritäärisestä johtajasta kohti valtuuttavaa ihmissuhdejohtajaa. Henkilöstöjohtamista pidetään tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta. Esimiehet vaikuttavat olevan, ainakin teoriassa, tietoisia johtajuuden uusista vaatimuksista, mutta merkittäviä puutteita esimiestoiminnassa

näyttää kuitenkin olevan. Henkilöstön johtamistaidoissa suurimmat kehitystarpeet ovat työntekijöiden kannustamisessa sekä palautteen antamisessa ja hakemisessa työntekijöiltä. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa kehitystarve on suurin työntekijöiden palkitsemisessa. Ongelmanratkaisutaidoissa kehitystarpeita on sekä työyksikköön että esimiehen omaan toimintaa liittyvien ongelmien tunnistamisessa, ratkaisemisessa sekä toimintatapojen kehittämässä. (Karjalainen 2004, 98–100.)

Toimivalla palkitsemisella on Linkolan (2007, 10, 13) tutkimuksen mukaan suuri merkitys henkilöstön motivaatioon ja organisaation taloudelliseen menestykseen. Yrityksissä, joissa on käytössä provisio- tai palkkiopalkka, työnantajat arvioivat asiakastytytyväisyyden hyväksi. Myös pätevyyden tai suorituksen arviointiin perustuvan palkanosan käyttö on yhteydessä toiminnan tehokkuuteen tällaisissa yrityksissä. Tulospalkkioita käyttävät yritykset ovat työntekijöiden mielestä menestyviä, mutta heidän arvionsa palkitsemisen toimivuudesta ei ole tähän kovinkaan selkeästi yhteydessä.

Moision (2004, 9) kyselytutkimuksen mukaan erilaiset liikuntaedut- ja setelit ovat nykyisin käytössä 84 prosentissa yrityksistä. Lähes puolet yrityksistä ilmoittaa palkitsemistavakseen joustavan työajan sekä laajennetun työterveyshuollon. Yli viidesosassa yrityksistä on käytössä etätönn mahdollisuus, koulutusmahdollisuus sekä ateriaetu. Muita palkitsemistapoja olivat muun muassa julkiset tunnustukset, henkilöstön virkistystapahtumat, puhelin- ja/tai autoetu, fysioterapia, tavarapalkinnot sekä tietokone ja/tai Internet-yhteys kotona.

Korkea työtytytyväisyyden taso on yhdistetty tärkeisiin tuottavuutta parantaviin tekijöihin, kuten vähäisiin irtisanoutumisiin ja poissaoloihin. Luontaisedut ovat työtytytyväisyyden kannalta merkittäviä. Luontaisetujen ja työtytytyväisyyden mahdollinen endogeenisyys ei näytä poistavan luontaisetujen positiivisia vaikutuksia. (Artz 2010, 626.)

Linkolan (2007, 15) tutkimuksen mukaan työntekijöillä on suhteessa työnantajiin vähemmän tietoa käytössä olevista palkitsemistavoista. Työntekijöistä 42 prosenttia ei tiedä, mitä palkitsemistapoja on käytössä. Työntekijöistä 24 prosenttia ei

tunne esimiesten palkitsemistapoja, ja 13 prosenttia työntekijöistä ei tunne työntekijöiden palkitsemistapoja. Tiedon puute saattaa johtaa virheellisiin käsityksiin ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksiin.

Kun työntekijät ovat tietämättömiä vaihtoehtoisista palkitsemistavoista, Burchettin ja Willoughbyn (2004, 591) tutkimuksen mukaan palkitsemismuodolla ja tarjotulla palkka-asteikolla on vähän tai ei ollenkaan vaikutusta työn tuottavuuteen. Palkitsemismuodon ja palkka-asteikon vaikutus työn tuottavuuteen vaihtelee merkittävästi, kun työntekijät ovat tietoisia erilaisista palkitsemistavoista.

Hakosen mukaan (2006, 53, 80) tulospalkkaukseen suhtaudutaan myönteisesti. Sen koetaan tuovan taloudellisen edun lisäksi muun muassa lisää palautetta työssä onnistumisesta. Tulospalkkausta pidetään osoituksena työnantajan arvostuksesta henkilöstöä kohtaan. Tulospalkkaus motivoi ja kannustaa ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tulospalkkaus ei kuitenkaan viesti yksittäiselle työntekijälle hänen asemastaan organisaatiossa ainakaan silloin, kun koko henkilöstö on saman järjestelmän piirissä.

Tulospalkkauksessa käytettävän tulosmittarin pitää kuvata strategisesti tärkeää, eikä vain helposti mitattavaa tulosta (Linkola 2007, 131). Hakosen (2006, 83–84) tutkimuksen perusteella henkilöstön osallistuminen tulospalkkiojärjestelmän suunnitteluun on positiivisessa yhteydessä sekä rahalliseen että arvostukseen ja palautteeseen liittyvään merkitykseen. Suunnittelutavalla ei ole suoraa yhteyttä vaikutuksiin, vaan yhteys välittyy merkityksen kautta. Palkkiojärjestelmän suunnitteluun osallistuminen saa järjestelmän tuntumaan merkitykselliseltä ja saa sitä kautta aikaan enemmän vaikutuksia. Palkkiojärjestelmän rakenteeseen viittaavat tekijät, kuten se, että henkilö kokee voivansa vaikuttaa tuloksiinsa, tuloksia mitataan yksilöittäin tai tiimeittäin ja palkkiotaso koetaan riittäväksi, ovat yhteydessä parempaan kannustavuuteen.

Bornin ja Mollemanin (1996, 33) tutkimus tukee ajatusta, että voimaantumisella pitäisi olla vaikutuksia palkitsemiseen ja palkitsemisjärjestelmien pitäisi tukea työntekijän voimaantumisprosessia. Palkitsemisjärjestelmän muutoksesta keskusteleminen saattaa tuoda esiin epärealistisia odotuksia. Keskustelulla voi olla

enemmän haittavaikutuksia kuin hyötyvaikutuksia, jos keskustelu ei johda muutoksiin. Voimaantumista pitäisi tukea erilaisilla palkitsemistavoilla, joita voidaan käyttää joustavasti.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymykset ja aiheen raja

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Alexandria Pankkiiriliike Oy:n markkinointiosaston työntekijöiden näkemyksiä siitä, mitä parannettavaa yrityksessä on lähimmän esimiehen toiminnassa heitä kohtaan sekä palkitsemisessa. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

Miten Alexandria Pankkiiriliike Oy:n markkinointiosaston työntekijät kokevat lähimmän esimiehen toiminnan työhyvinvoinnin kannalta?

Miten Alexandria Pankkiiriliike Oy:n markkinointiosaston työntekijät kokevat palkitsemisensa työhyvinvoinnin kannalta?

Mitä konkreettisia, helposti toteutettavia keinoja Alexandria Pankkiiriliike Oy:llä on esimiestoiminnan ja palkitsemisen kehittämiseksi?

Opinnäytetyön tavoitteena on esittää kyselytutkimuksen ja aiempien tutkimusten pohjalta konkreettisia ja helposti toteutettavia kehittämisehdotuksia, joiden avulla saataisiin mahdollisesti parannettua Alexandria Pankkiiriliike Oy:n markkinointiosaston työntekijöiden työhyvinvointia esimiestoiminnan ja palkitsemisen osalta. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan positiivista työelämän laatua. Kaikki työhön, työntekijään, esimiestoimintaan, työyhteisöön ja koko organisaatioon liittyvät tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin. (Kaivola & Launila 2007, 128.)

Opinnäytetyön tutkimusryhmäksi valittiin nimenomaan markkinointiosaston työntekijät opinnäytetyön tekijän oman työnkuvan vuoksi yrityksessä. Markkinointiosastolla on käytössä suoritukseen perustuva palkkausmalli, joten opinnäytetyössä käsitellään palkkausta vain tästä näkökulmasta. Organisaatiossa on aiemmin kehitetty tehtäväkohtaista pohjapalkkaa, jonka lisäksi on ollut henkilökohtainen osa

suoritusten mukaan. Tämä ei kuitenkaan tuottanut yhtä hyviä tuloksia kuin pelkkä suorituspohjainen palkka, koska työntekijöiden tehokkuus laski. Tästä syystä tehtäväkohtaista palkkaa ei tässä opinnäytetyössä huomioida.

Opinnäytetyön tuloksia hyödyntämällä Alexandria Pankkiiriliike Oyj voi mahdollisesti parantaa markkinointiosaston henkilöstön työhyvinvointia. Opinnäytetyö on erinomainen mahdollisuus oppia enemmän yrityksen henkilöstöön liittyvistä asioista ja kehittyä työntekijänä mahdollisissa tulevaisuuden työtehtävissä alalla.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus

Tässä tutkimuksessa käytetään määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivisen tutkimuksen peruskysymys on, miten tutkittavan ilmiön peruspiirteet ovat systemaattisesti mitattavissa ja kuinka paljon ilmiöstä voidaan eristää mitattavia osia. Tutkimuksessa käytetään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, koska numeerisessa muodossa aineiston eri muuttujia on helpompi vertailla keskenään. Lisäksi tutkimuksen otos on kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän mukaisesti suuri ja tarkasti suunniteltu. Tutkimuksen aineisto on koodattavissa numeeriseen muotoon, ja tutkimuksessa käytetään tilastollista aineiston analysointia SPSS-ohjelmaa hyödyntäen. (Tuomi 2007, 94–96.) Tarkemmin ilmaistuna lähestymistapa tutkimukseen on survey-tutkimus, sillä tietoa kerätään standardoidun kyselylomakkeen muodossa joukolta ihmisiä. Survey-tutkimuksen tapaan tutkimuksessa haetaan vastauksia selkeisiin kysymyksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134.)

Tutkimuskysymysten ja teoriaosion tietojen perusteella muodostettiin kyselylomake (LIITE 1), joka toimitettiin jokaisen markkinointiosaston esimiehelle. Esimies jakoi kirjallisen paperilomakkeen jokaiselle markkinointiosaston työntekijälle. Työntekijät vastasivat kysymyksiin anonyymisti. Kyselylomakkeen palautuksesta huolehtivat lähimmät esimiehet. Lomakkeen kysymykset olivat monivalintakysymyksiä, mutta kyselyssä oli myös kohta avoimille kommenteille. Saadut vastaukset koottiin ja analysoitiin SPSS-ohjelman avulla. Vastausten pohjalta annettiin konkreettiset kehittämis ehdotukset toimeksiantajalle.

Opinnäytetyöni valmistuttua laadin toimeksiantajalle lyhennetyn raportin, jossa on tutkimuksen tulokset, niiden analysointi sekä kehitysehdotukset. Toimeksiantajan yhteyshenkilö arvioi raportin sekä opinnäytetyön toteutusta. Tutkimuksen toimeksiantajan toiveesta tutkimuksen tulokset ovat salaisia, minkä vuoksi tuloksia eikä johtopäätöksiä esitetä julkisesti.

1.4 Tutkimuksen rakenne

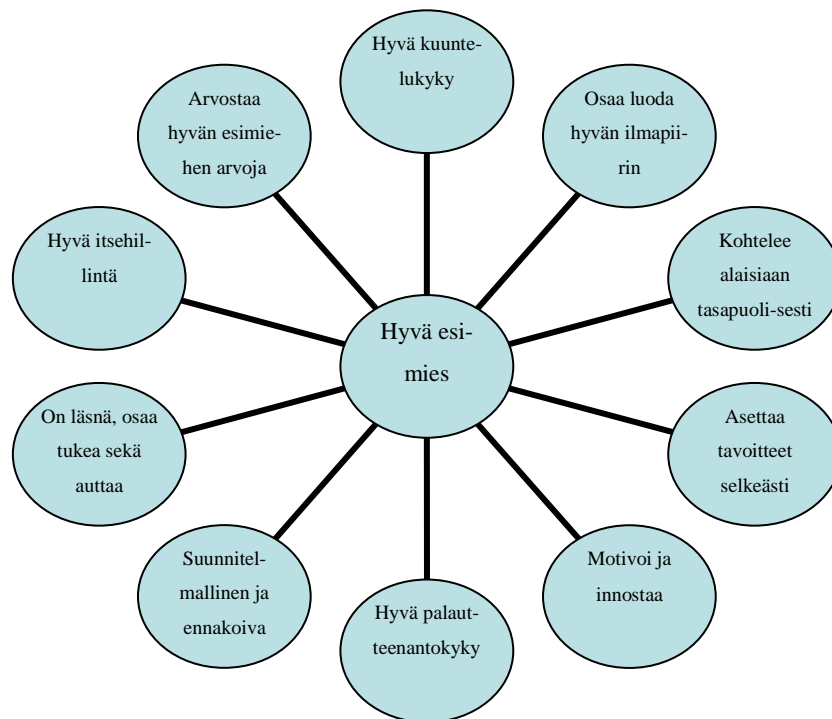
Työn johdannossa esitellään opinnäytetyön tutkimusaihe, aikaisemmat tutkimukset, tutkimuskysymykset sekä perustellaan, miksi kyseiseen aiheeseen päädyttiin. Tämän jälkeen perehdytään teoriaosiossa ensin esimiehen toimintaan alaisen näkökulmasta ja sitten palkitsemiseen työntekijän näkökulmasta. Neljännen luvun alussa esitellään lyhyesti case-yritys Alexandria Pankkiiriliike Oyj, minkä jälkeen analysoidaan vastaukset ja tehdään niiden pohjalta johtopäätökset. Luku viisi sisältää yhteenvedon sekä jatkotutkimusaiheet. Tutkimuksen rakenne on kuvattu kuviossa 1.



KUVIO 1. Työn rakenne

2 ESIMIESTOIMINTA TYÖHYVINVOINNIN KANNALTA

Esimies- ja johtamistaidot ovat stressinhallinnan, työtyytyväisyyden ja työn tulokellisuuden kannalta merkittäviä (Kaivola & Launila 2007, 36). Esimies vaikuttaa työhyvinvoinnin kannalta keskeisiin tekijöihin, kuten yhteystyöhön, toimintamalleihin sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksiin (Nummelin 2008, 44). Hyvä esimies osaa muun muassa kuunnella ja antaa palautetta ja hänellä hyvä itsehillintä. Kuviossa 2 esitellään hyvän esimiehen ominaisuuksia.



KUVIO 2. Hyvän esimiehen ominaisuuksia (Työturvallisuuskeskus 2011)

Esimiehen ja työntekijöiden välisessä suhteessa on kysymys sopimukseen perustuvasta työnjaosta. Suhde on erittäin tärkeä työhyvinvoinnin kannalta. Vaikutus on jopa suurempi kuin työntekijöiden välisellä kannustuksella ja tuella. Jos työntekijät kokevat, että esimies ei välitä työntekijöistään, on työpaikalla enemmän tyytymättömyyttä ja haluttomuutta lähteä töihin. (Nummelin 2008, 58.) Työntekijät haluavat esimiehen, johon voi luottaa ja joka keskustelee, kuuntelee ja auttaa

ryhmäänsä onnistumaan. Esimiehen halutaan olevan myös luja, muttei kova, lempeä sekä palvelualtis. (Ojala & Ahonen 2005, 192.)

Esimiehet ovat vastuunkantajia, tiedonhakijoita, tiedonvälittäjiä, organisoijia sekä palautteen ja hyväksynnän antajia. Lisäksi esimies on työyhteisön ilmapiirin avainrakentaja, sillä hänestä riippuu, miten hyvin yksilölliset tarpeet, oikeudenmukainen työnjako ja työssä kehittyminen toteutuvat. (Nummelin 2008, 44, 46, 59.) Nykyisessä epävarmuudessa ja jatkuvassa muutoksessa esimies on kannustaja, joka luo turvallisuutta hyödyntämällä kaikkien osaamista ja näkemystä epävarmuuden vähentämiseksi ja luomalla siten tilaa ryhmänsä luovalle toiminnalle (Ojala & Ahonen 2005, 192). Esimies luo työyhteisöön yhteisöllisyyttä painottamalla kokonaisuutta ja me-ajattelua (Juuti & Vuorela 2002, 37).

Esimiehen tulee luoda yhteistyössä alaistensa kanssa selkeä mielikuva yhdessä toimimisen perustaksi. Esimiehen tulee kirkastaa perustehtävän sisältöä, tulevaisuuskuvaa ja arvoja, joille se perustuu. Esimiehen rooliin kuuluu myös työtä estävien tekijöiden tunnistaminen ja poistaminen. (Juuti & Vuorela 2002, 22, 89.) Esimies mahdollistaa hyvän työn tekemisen selkeyttämällä epäselviä asioita, tekemällä rajat selviksi sekä selvittämällä, minkälainen työ on toivottavaa. Esimiehen vastuulla on järjestää rakenteet, säännöt ja menetelmät niin, että työntekijöiden on helppo toteuttaa omaa perustehtäväänsä. (Kaivola & Launila 2007, 46.)

Esimiehen tehtävä on saada työntekijän voimavarat esille ja suunnata ne tarkoituksenmukaisella tavalla yksilöllisten ja yhteisten pyrkimysten tavoitteluun. Esimies toimii yhdessä sen työntekijän kanssa, jonka suoritusta hän pyrkii parantamaan. On tärkeää keskustella työntekijän kanssa tämän arvoista ja päämääristä, jotta esimies pystyy tukemaan työntekijää päämäärien saavuttamisessa. (Juuti & Vuorela 2002, 89, 93, 104.)

Esimiehiin kohdistuva kritiikki johtuu muun muassa siitä, että nykyiset johtamismallit ovat vanhentuneet. Ne ovat peräisin vuosikymmenten takaa, ja niissä perusajatuksena on selkeä hierarkia. (Kaivola & Laurila 2007, 37.) Esimiehillä on voimakas valta ja vastuu, vaikka työelämässä korostetaankin aiempaa enemmän itsestä päätösvaltaa (Nummelin 2008, 59). Ohjaus- ja kontrollivaltaiselle johtajuudelle

della ei ole enää kannatusta. Johtajilta odotetaan inhimillisyyttä, ymmärrystä sekä aikaa kuunnella. Tällaisessa toimintamallissa hierarkia ei ole niin vahva kuin aikaisemmin. Esimiehen sekä alaisen tulee olla enemmän vuorovaikutuksessa keskenään, ja molemmilla tulee olla myös sekä kykyä että halua toimia yhteistyössä. (Kaivola & Laurila 2007, 37–38.)

Ilman toimeenpanokykyä esimiehen valta on turhaa, eikä pelkällä visiolla johdeta, minkä takia esimies tarvitsee asemavallan lisäksi paljon epävirallista valtaa, joka perustuu omaan persoonaan ja tapaan toimia. Nykyinen jatkuvassa muutoksessa elävä yritystoiminta edellyttää johtamista, joka korostaa vaatimattomuutta ja lujaa tahtoa pyrkiä siihen, mitä halutaan. Hyvä esimies osaa auttaa ihmisiä saavuttamaan parhaan tuloksen ja saa työntekijät haluamaan yhteistä tavoitetta ja tekemään oikeita asioita. Vaatimattomuus tarkoittaa sitä, että oman menestyksen sijaan esimies luo mahdollisuudet alaistensa menestykselle. Heille pitää luoda tilaa ja tilaisuuksia. Esimiehen tehtävä on rakentaa työyhteisöä sellaiseksi, että se kykenee saavuttamaan pitkän tähtäimen tavoitteet, eikä kertoa, mitä tehdään ja miten. (Ojala & Ahonen 2005, 173–174.)

Esimiehen kontrolli vaikuttaa siihen, että koetaan työ oman vaikutusvallan ulottumattomissa olevaksi, jolloin sisäinen motivaatio laskee (Nummelin 2008, 38). Esimiehen käskevä ja pakottava tyyli on omiaan lisäämään kuilujen olemassaoloa ja rajoittamaan luottamuksellista vuorovaikutusta työyhteisössä. Käskyvaltainen esimiestoiminta aiheuttaa alaisissa vihamielisiä tunteita, mitkä ilmenevät usein joko ristiriitoina tai työn tekemisessä, koska niitä ei voi kohdistaa takaisin esimieheen. Liian autoritaarisesti johdetusta työyhteisöstä katoaa oma-aloitteisuus, työn ilo ja luovuus. Tilalle tulee pelokkuutta ja suosion tavoittelua. (Juuti & Vuorela 20–21, 34.)

Nykypäivän esimiestoiminta on ennen kaikkea yhteistyötä, minkä syvimpänä voimana on luottamus. Luottamus syntyy avoimuudesta yrityksen jokaisella tasolla. (Kaivola & Launila 2007, 41.) Oman ryhmän kuuntelu ja mielipiteiden huomiointi ei ole vallan pois antamista vaan vallan jakamista ja uusien näkökulmien mukaan ottamista. Vallan jakaminen johtaa alaisen kohdalla voimaantumiseen eli tunteeseen, että voi itse ottaa vastuun omasta työstään ja vaikuttaa sekä oman

työnsä että yhteisen työn lopputulokseen ja siihen, miten se voidaan saavuttaa. (Ojala & Ahonen 2005, 175.) Kun työntekijä voi säädellä työtään, työponnistuksen laatu ja määrä kasvavat, ja ulkoisen kontrollin tarve vähenee (Nummelin 2008, 40).

Ryhmätyön lisääntyminen on vahvistanut työntekijöiden asiantuntijavaltaa omiin tehtäviinsä, mikä on muuttanut esimiesten roolia, jolloin oman paikan ottaminen voi synnyttää epävarmuutta. Esimiesvastuun ottaminen on kuitenkin toiminnan perusta. Jos esimies ei täytä rooliaan, työntekijät yrittävät täyttää johtajuusvajeen, mikä altistaa henkilöstiriidoille. (Nummelin 2008, 58.) Esimiehen tulee kantaa suurin vastuu myös epävarmuudesta ja siirtää sitä pois henkilöstöltä, jotta henkilöstö voi keskittyä innovatiiviseen työhön. Todellinen johtajuus mitataan huonoina aikoina, jolloin esimies voi itse esimerkillään osoittaa sitoutumista ja uskoa valittuun tavoitteeseen. (Ojala & Ahonen 2005, 176.)

2.1 Yhteistyö esimiehen kanssa

Esimiehen suhde yksilöihin ja ryhmiin muodostaa työhyvinvoinnin ytimen (Nummelin 2008, 44). Hyvä esimiestoiminta näkyy työntekijöiden yhteistyönä ja hyvinä tuloksina. Hyvää yhteistyötä ei voida saavuttaa, ellei toiminnan perustaa ole rakennettu yhdessä ja jollei työskentelyprosessi perustu jatkuvaan yhteiseen keskusteluun. (Juuti & Vuorela 2002, 88.) Yhteistyö perustuu myös luottamukseen ja eri rooleissa työskentelevien tasavertaiseen kohteluun, mikä merkitsee kykyä kuunnella ja ymmärtää toisten näkökulmia. Yhteistyö edistää työtyytyväisyyttä, hiljaisen tiedon hyödyntämistä ja luovuutta sekä suojelee stressin haitallisilta vaikutuksilta. (Nummelin 2008, 44, 58.) Yhteisöllisyyden rakentaminen on tärkeämpää kuin työntekijöiden väliseen keskinäiseen kilpailuun kannustaminen. Ihmisten väliset suhteet korostuvat. Esimies uskoo, että osaaminen tai ainakin potentiaali tarvittavaan osaamiseen on jo, mutta se pitää vain kyetä ottamaan käyttöön. (Ojala & Ahonen 2005, 192.)

Keskusteleva johtaja luo työyhteisöön avoimuuteen, luottamukseen ja keskinäiseen avuliaisuuteen sekä arvostukseen perustuvan ilmapiirin. Puhumattomuus ja autoritaarisuus luovat yhteisöön vihamielisen ja sulkeutuneen ilmapiirin. Työhyvinvointia tukeva esimies keskustelee alaistensa kanssa kunnioittavasti ottaen huomioon heidän mielipiteensä. Ihmiset tottelevat huonosti suoria käskyjä. Alaisien mielipiteiden kuuntelu lisää sitoutumista ja työmotivaatiota sekä tuottaa uusia ideoita. Esimiehen työ on erilaisten näkökulmien yhteensovittamista niin, että työhön liittyvät päämäärät voidaan saavuttaa, mikä saadaan aikaiseksi vain yhdessä keskustelemalla. (Juuti & Vuorela 2002, 19, 106.)

Jos esimerkiksi työhön liittyvistä tavoitteista ei yhdessä keskustella ja yhteisesti sovita niistä kriteereistä, joilla onnistumista mitataan, ei kukaan voi olla varma työn lopputuloksesta. Keskusteltaessa esimiehen ja alaisen näkökulmat usein poikkeavat toisistaan, ja usein kumpikin pitää omaa näkökulmaansa oikeana. Kun näin käy, on keskustelu epäonnistunut, sillä tällöin alainen on heikomman asemansa vuoksi jättänyt paljon kertomatta. (Juuti & Vuorela 2002, 20.)

Esimies voi saada työntekijän parhaat puolet esiin hyödyntämällä hänen voimavarojaan ja luomalla hänen kanssaan hyvän yhteistyösuhteen. Jos esimies luo henkilöön etäisen tai jopa vihamielisen suhteen, nousevat työntekijän huonoimmat puolet esiin. Jos ihmistä syytetään, hän joutuu puolustuskannalle. Tällöin ihmiset eivät käytä omia voimavarojaan, vaan menettävät niitä. Voimavaroja lisäävä vuorovaikutus on luonteeltaan luovaa, rohkaisevaa ja toiveikasta. (Juuti & Vuorela 2002, 101.) Esimiehen on hyvä seurata työntekijöiden ylikuormittumisen merkkejä. Työntekijä pitäisi saada myös itse huomioimaan omat voimavaransa. Esimiehen ja työntekijän välisissä keskusteluissa tulee miettiä konkreettisia keinoja ylikuormitustilanteen ratkaisemiseksi ja tarvittaessa sovittava seurantalaveri asioiden toteutumisen varmistamiseksi. (Nummelin 2008, 49–50.)

Mitä parempi luottamus työyhteisössä on, sitä paremmin yhteistyö, vuorovaikutus ja tiedonkulku toimivat (Nummelin 2008, 61). Esimies rakentaa luottamusta työyhteisöön arvostamalla työntekijöitä, kuuntelemalla heitä ja kertomalla avoimesti työpaikan tapahtumista. Vaikka puheen kohteena oleva henkilö ei olisikaan paikalla, esimiehen on otettava huomioon tämän etu ja puhuttava poissaolevasta kun-

nioittavasti. Esimies kunnioittaa alaisten luottamuksellisesti hänelle kertomia tietoja eikä kerro niitä eteenpäin organisaatiossa. Hän kunnioittaa myös muiden tunteita siinä määrin, ettei pyri saattamaan ihmisiä sellaisiin tilanteisiin, joissa he joutuvat paljastamaan omia puutteitaan. (Juuti & Vuorela 2002, 37, 104.)

Avoin tiedonkulku eri organisaatiotasojen välillä rakentaa luottamusta ja edistää keskusteluyhteyttä. Kun organisaatioon on luotu toimivat yhteistyörakenteet, tieto välittyy esimieheltä työntekijälle ja päinvastoin. Mitä paremmin esimies pystyy pitämään työntekijät ajan tasalla ja ennakoimaan muutoksia, sitä helpompi työntekijöiden on ohjata työtään. Aidossa vuorovaikutuksessa esimies saa työntekijät sitoutumaan ja ponnistelemaan työn tavoitteiden mukaisesti. Esimiehen ja työntekijöiden suhteessa ovat jatkuvasti läsnä esimiehen vaatimukset sekä työntekijöiden hyväksynnän odotukset ja pyrkimys itsemääräämiseen. Ihanteellisessa tilanteessa esimies ja työntekijät löytävät yhteistyössä sellaisen työn tekemisen tasapainon, jossa yhdistyvät itsenäisyyden pyrkimykset, hyväksynnän odotukset ja työlle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Tällaiseen tilanteeseen on mahdollista päästä, kun esimies huolehtii työntekijöiden vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksista sekä hyvästä tiedonkulusta. (Nummelin 2008, 46, 60.)

Hyvän yhteistyön peruselementit luodaan uusien työntekijöiden perehdyttämistilaisuuksissa, joissa esimies on mukana. Työn opastus koskee tarvittaessa kaikkia työntekijöitä, kun työtehtävät vaihtuvat, työmenetelmät muuttuvat, otetaan käyttöön uusia laitteita tai ohjelmia tai kun työ toistuu harvoin. Kun työntekijä palaa takaisin töihin esimerkiksi pitkältä sairauslomalta, on hänelle varattava aikaa työhön uudelleen perehtymiseen. Lähin esimies vastaa perehdyttämisen ja opastuksen suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta. Kun työelämän muutokset ovat nopeita, perehdyttämisen ja opastuksen merkitys työhyvinvoinnin edistäjänä kasvavat. (Nummelin 2008, 60, 102–103.)

Kehityskeskustelut ovat keskustelevan esimiehen keskeisimpiä apuvälineitä. Kehityskeskustelu tarkoittaa ennalta sovittua ja suunniteltua esimiehen ja hänen vastualueellaan olevan henkilön välistä keskustelua, jolla on tietty päämäärä ja jota toteutetaan säännöllisesti. Kehityskeskustelussa luodaan perusteet yhteistyölle, poistetaan työhön liittyviä epäselvyyksiä sekä luodaan perustaa esimiehen ja hä-

nen vastuualueellaan työskentelevien ihmisten jokapäiväiselle kanssakäymiselle ja ihmisten työhön sitoutumiselle. Kehityskeskusteluissa tarjotaan asianosaisille tilaisuus avoimesti ja luottamuksellisesti vaihtaa mielipiteitä työstä ja yksilön tavasta toimia. Lisäksi voidaan tarkastella yhteisten tavoitteiden toteutumista sekä työntekijän kehittymistä työssä. Kehityskeskustelu tähtää yhteisten näkemysten syntymiseen siitä, mitä työssä tulisi tehdä ja saada aikaan. (Juuti & Vuorela 2002, 107–108, 112.)

Keskustelevalle esimiehen toinen keskeinen työväline on säännöllisesti toistuvat palaverit, joissa käsitellään yhteisiä asioita ja etsitään yhteisiä toimintalinjoja. Palaverit vähentävät epävarmuutta työyhteisössä. Hyvässä palaverissa kaikki osallistujat voivat tuntea tulleen kuulluiksi ja arvostetuiksi. (Juuti & Vuorela 2002, 113–114.)

2.2 Vaikutusmahdollisuudet sekä tuen ja palautteen saaminen

Yhteisöllistä johtamismallia käyttävä esimies antaa jokaiselle työyhteisön jäsenelle vaikutusmahdollisuuksia ja vastuuta omasta työstään. Myös työn suunnittelu tapahtuu yhdessä työntekijöiden kanssa, jolloin työntekijä voi nähdä oman panoksensa tärkeäksi yhteisen päämäärän tavoittelussa. (Kaivola & Launila 2007, 42.) Työntekijät, joilla on hyvät vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet, ovat valmiita ponnistelemaan enemmän työnsä puolesta. Kun työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin, he sitoutuvat organisaation tavoitteisiin ja huomioivat työssä organisaation edun. Vaikuttamismahdollisuudet kannustavat itsenäiseen ajatteluun ja työtä koskevien kehittämisideoiden esille tuomiseen sekä ennalta ehkäisevät haitallisen työstressin syntymistä. Kun työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja käyttää kykyjään työssään, sisäinen motivaatio kasvaa. (Nummelin 2008, 38, 48.)

Esimies pyrkii ajamaan kaikkien yhteistä etua ottaen kuitenkin huomioon myös jokaisen oman edun. Esimies ei saa pyrkiä hyötymään toisten kustannuksella. (Juuti & Vuorela 2002, 37.) Oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu tulee esille töiden jakamisessa, työvuoroissa sekä lomajärjestelyissä mutta ennen kaik-

kea oikeudenmukaisuuden tulisi näkyä päätöksenteossa. Ennen päätöksentekoa jokaista asianosaista työntekijää tulee kuulla. (Kaivola & Launila 2007, 63.)

Jokaisen työntekijän tulisi saada riittävästi tukea työssään sekä tuntea, että apua on tarvittaessa saatavilla. Henkinen tuki ehkäisee stressin syntymistä paremmin kuin konkreettinen apu. Puutteellinen esimiestuki vaikuttaa työntekijän haluun lähteä töihin sekä työkykyongelmiin. Riittävä tuki on tärkeää erityisesti työntekijöille, joilla on ongelmia työssään suoriutumisessa. Kun työntekijällä on mahdollisuus saada tukea työssään, hän voi viihtyä työssään, vaikka hänellä olisi terveysongelmia ja työtehtävät kuormittaisivat. Jos esimiehen toimintapa on yksilökeskusteluihin painottuvaa, syntyy herkästi varautuneisuutta, kilpailuhenkeä ja epäluuloa, työn yhteiset tavoitteet hämärtyvät ja yhteisöllisyyden kokemus kärsii. Huonossa ilmapiirissä työntekijät eivät saa riittävästi tukea työlleen. (Nummelin 2008, 29, 57, 59–60.)

Suomalainen esimies ei juuri jaa alaisilleen palautetta työsuorituksista. Esimieheltä saatu palaute auttaa kuitenkin alaista korjaamaan omaa työskentelyään ja tarkastelemaan työtään uudella tavalla. (Juuti & Vuorela 2002, 69.) Työntekijöiden kuunteleminen ja tunnustuksen antaminen onnistuneesta työstä viestittävät aidosta välittämisestä ja lisäävät tyytyväisyyden tunnetta, mikä motivoi työntekijöitä. Motivaatio vaikuttaa siihen, miten ihmiset tekevät työtä, ohjaavat sitä ja ottavat vastuun työtehtävistä. Motivoitunut työntekijä on innostunut ja haluaa saavuttaa asetetut tavoitteet. (Nummelin 2008, 36, 39, 59.) Myönteinen palaute auttaa kohtaamaan myös vaikeat työt (Juuti & Vuorela 2002, 69). Hyvä esimies ei syyttele alaisiaan huonosta tuloksesta vaan miettii, miten itse olisi voinut tehdä asiat paremmin. Hyvistä tuloksista hän kiittelee ryhmäänsä. Näin lisätään sitoutumista työhön. (Ojala & Ahonen 2005, 175.)

Esimiehen täytyy palautteen antamiseksi tuntea henkilön työ ja se, mitä hän on työssään saanut aikaan. On esimiehen velvollisuus kertoa oma näkemyksensä siitä, kuinka työ on sujunut. Esimies voi pyrkiä luomaan sellaisia tehtäviä, joista saa palautetta esimerkiksi seuraavan työvaiheen suorittajilta. Toinen keino lisätä palautteen saamista on lisätä ryhmänä työskentelyä, mikä antaa myös sosiaalista tukea. (Juuti & Vuorela 2002, 69–70.)

Palautteen arvo riippuu siitä, miten työntekijä saa palautteen sekä miten hän pysyy sen vastaanottamaan ja käyttämään hyödykseen. Konkreettinen, hyvin perusteltu ja myönteisesti annettu palaute edistää kehittymistä. Epämääräinen palaute voi synnyttää psyykkistä kuormitusta ja heikentää työssä suoriutumista. Pettymisen tunne epäonnistumisesta voi kääntyä kehittymisen voimavaraksi tai jarruksi. (Nummelin 2008, 39.) Kun esimies haluaa korjata työntekijän toimintaa, tulisi korjaava ehdotus sijoittaa myönteisen palautteen sekaan. Yksi kielteinen kommentti vaatii neljä myönteistä kommenttia rinnalleen, jotta kielteisyyden ja myönteisyyden taso viestinnässä olisi tasapainossa. (Juuti & Vuorela 2002, 124.)

2.3 Työntekijöiden tavoitteet ja työn kehittäminen työyhteisössä

Kun työn tavoitteet ovat selkeät ja tehtävät haasteellisia, yksilö voi kokea työnsä ymmärrettäväksi ja mielekkääksi. Liian korkeat tavoitteet yhdistyneenä olosuhteisiin, joissa näitä tavoitteita ei ole mahdollista saavuttaa, synnyttävät pitkään jatkuaan turhautumista, stressiä ja uupumista. Liian alhainen tavoitetaso puolestaan lisää haitallista kuormittumista, sillä se ehkäisee uusien taitojen kehittymistä ja siten voimavarojen uusiutumista. Haasteelliset, saavutettavissa olevat ja tarkasti määritellyt tavoitteet kannustavat työssä hyviin suoriutuksiin ja edistävät hyvää psyykkistä hyvinvointia. Esimiestoiminnassa on tärkeää tietää, mitkä asiat energisoivat työntekijöitä, mikä saa heidät toimimaan tiettyjen tavoitteiden suuntaisesti ja miten tätä oikeansuuntaista toimintaa voidaan ylläpitää. Työntekijät sitoutuvat tavoitteisiin paremmin, jos heillä on mahdollisuus itse osallistua tavoitteiden laatimiseen. (Nummelin 2008, 29, 32, 37.)

Esimiehen taholta tulevat paineet vaikuttavat tavoitteisiin. Kilpailuhenkisessä työyhteisössä ne ovat usein liian korkeita, sillä ne asetetaan kasvavien tulosodotusten pohjalta. Työntekijöiden hyvinvointia ei työn mitoituksessa huomioida. Esimiehen suhtautumistapa paineisiin ja sen myötä syntynyt käyttäytyminen vaikuttavat siihen, millaisena paine välittyy työyhteisöön. Tukea antavassa työyhteisössä esimies keskustelelee tehtävien mitoituksista työntekijöiden kanssa, huomioi käytettävissä olevat resurssit ja asettaa työn tavoitteet siten, että työssä viihtyminen on

mahdollista. Kun työn tekeminen nähdään yhteisöllisenä prosessina, on ongelmista helpompi keskustella ilman huonoksi leimautumisen vaaraa. Ajan myötä kuka tahansa väsy, jos työstä palautumiseen ei jää riittävästi aikaa. Erityisesti muutostilanteissa esimiehen tulisi aktiivisesti tarjota tukeaan työntekijöille ja keskustella heidän tilanteestaan tarkemmin. (Nummelin 2008, 32–33, 44.)

Työn yhteiselle kehittämiselle tulee työpaikalla varata aikaa, sillä se vahvistaa yhteishenkeä ja yhdessä pärjäämisen kokemusta. Myös esimiehen myönteinen asenne lisää työntekijöiltä tulevia kehittämisideoita. (Nummelin 2008, 44, 59.) Oman toiminnan jatkuva arviointi luo yhteisöllisyyttä ja auttaa koko ryhmää oppimaan. Esimiehen tehtävänä on jatkuva oppimiskulttuurin kehittäminen, mikä edellyttää entistä enemmän erilaisuuden ja moninaisuuden hyödyntämistä uuden tiedon tuottamisessa ja yhteisessä oppimisessa. (Ojala & Ahonen 2005, 194.) Vain esimies, joka on tiedostanut, että työyhteisö menestyy, kun se jatkuvasti parantaa omaa suoritustaan ja etsii uusia parempia työskentelytapoja, kykenee ohjaamaan alaisiaan myönteiseen työssä kehittymiseen. Vain uudistuva työyhteisö voi luottaa olemassaolonsa myös tulevaisuudessa. (Juuti & Vuorela 2002, 56, 59.)

Hyvä esimies antaa alaiselle hänen kykyjensä ja taitojensa mukaisia tehtäviä ja luo näin opettavan suhteen ihmisen ja työn välille. Esimies voi kannustaa alaistaan tarkastelemaan kriittisesti omaa suoritustaan, jotta tämä voi luoda jatkuvasti uudistuvan suhteen tehtävään. Virheiden tekemisestä rankaiseva esimies estää oppimisprosessin syntymisen. Virheet opettavat, jos niitä tarkastellaan yhdessä rakentavaan sävyyn. Esimiehen tulisi luoda työntekijän kanssa yhdessä tavoitteet, jotka palvelevat hänen ammatillisten valmiuksiensa kehittymistä. Esimiehen itsensä on noudatettava esimerkillisiä työskentelytapoja ja oltava kiinnostunut alaisensa oppimisprosessista. (Juuti & Vuorela 2002, 54–55.)

Esimiehen vastuulla on aistia, millaisia kehittämistarpeita oman vastuualueen toiminnassa on, ja käynnistää toimintaa kehittäviä hankkeita. Esimies voi kehittää työyhteisöään pitämällä avoimia säännöllisiä palavereja, joissa jokainen voi kertoa omia näkemyksiään työstään ja sen kehittämisestä. Muita työn kehittämiskeinoja ovat muun muassa työn ohjaus, ryhmätoiminnan kehittäminen, palautekyselyme-

netelmän avulla suoritettu kehittäminen, prosessien konsultointi ja toimintatutkimus. (Juuti & Vuorela 2002, 60, 62, 73.)

2.4 Ongelmatilanteet työyhteisössä

Ongelmatilanteilta ei työyhteisössä voi välttyä. Siksi esimiehen kannattaa laatia alaistensa kanssa hyvän käyttäytymisen pelisäännöt, joiden avulla työntekijät voidaan sitouttaa asialliseen käyttäytymiseen työpaikalla. Yhteiset pelisäännöt ennalta ehkäisevät ristiriitoja ja auttavat esimiestä puuttumaan epäasialliseen käyttäytymiseen. (Nummelin 2008, 116.)

Työntekijät tunnistavat itse parhaiten ne epäkohdat, jotka vaikeuttavat perustehtävän hoitamista parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiehen tehtäviin kuuluu viedä tietoa epäkohdista eteenpäin. Jos asioista tiedotetaan epäselvästi tai monimutkaisesti, syntyy helposti sekaannusta. Eri työyhteisöt saattavat tulkita tehdyt päätökset eri tavalla ja ristiriitaiset tulkinnat johtavat epävarmuuteen ja antavat tilaa turhille huhuille tai juoruille. (Kaivola & Launila 2007, 51, 54.)

Usein työpaikan ihmissuhdeongelmien taustalla on selkeän ja jämäkän johtamisen puuttuminen, epäselvyys valta- ja vastuusuhteissa tai vaikeista asioista vaikeneminen. Tällöin luottamus vähenee, tiedonkulku heikkenee ja yhteistyöongelmat kärjistyvät. Jos ongelmista ei puhuta, niistä tulee pysyviä, mikä vaikeuttaa yhteistyötä ja työn kehittämistä. (Nummelin 2008, 63.) Ristiriidat työpaikalla ovat keskeisimpiä haitallista stressiä synnyttäviä tekijöitä (Juuti & Vuorela 2002, 123).

Esimiehen tärkeä tehtävä on sovittelua ja ratkoa ristiriitoja (Juuti & Ahola 2002, 122). Hänen on pystyttävä kohtaamaan työntekijät tunnetasolla, jotta hän voisi ymmärtää heidän tilanteitaan, mutta samalla hänen on havaittava tilanteet, joissa tarvitaan jämäkkyyttä. Ongelmatilanteissa esimies tarvitsee jämäkkyyttä rajojen asettamiseen ja sitkeyttä asioiden valmiiksi saattamiseksi. Jämäkkyys ei saa estää eri osapuolten näkemysten kuuntelemista. Esimies on työyhteisön neuvottelija, mutta hän ei voi kuitenkaan pyrkiä kaikkien miellyttämiseen, sillä se estäisi on-

gelmiin tarttumisen. (Nummelin 2008, 65–67.) Ristiriidan ratkaisijana esimiehen tulee pysyä mahdollisimman neutraalina (Juuti & Vuorela 2002, 125).

Kaikki työn tekemistä haittaavat ongelmat on ratkaistava. Ongelmiin johtaneesta tilanteesta keskustellaan jokaisen osapuolen kanssa. (Nummelin 2008, 66.) Innostava esimies kykenee luomaan työyhteisölle tärkeiden ongelmien ratkomiseen turvallisen ja luovan työilmapiirin. Ongelmaa tarkastellaan uusista näkökulmista. Uudesta näkökulmasta katsottuna työhön liittyvä ongelma ei ole mahdollisesti ongelma lainkaan. Lisäksi uuden näkökulman avaaminen luo uusia ratkaisumahdollisuuksia. Mikäli esimies haluaa saada kaikki työyhteisön jäsenet yhdessä ratkomaan ongelmia, hänen on uskallettava rohkeasti kokeilla alaisten ratkaisuehdotuksia käytännössä. (Juuti & Vuorela 2002, 73, 83, 96.)

Yhdenvertainen ja työntekijöitä tyydyttävä palkitseminen voi jossain tapauksissa aiheuttaa ongelmia työyhteisössä. Palkitsemisessa onnistutaan parhaiten, kun löydetään sellaiset käsitteet ja mittarit, jotka tukevat organisaation strategiaa ja ovat myös henkilöstölle ymmärrettäviä. Palkitsemistavat kertovat tavoitteista ja johdon arvostuksista sekä vaikuttavat toimintakulttuuriin. (Europaeus 2008, 14.) Organisaatiolle tärkeät asiat ja arvot pitäisi pystyä kirjaamaan palkitsemisjärjestelmiin, eivätkä suoritusmittarit saa olla ristiriidassa organisaation arvojen kanssa (Linkola 2007, 131).

3 PALKITSEMINEN TYÖHYVINVOINNIN KANNALTA

Esimiehen toimintaan liittyy olennaisesti työntekijöiden palkitseminen. Työntekijä antaa työpanoksensa yritykselle ja saa siitä vastineeksi erilaisia asioita, kuten palkkaa, palkkioita, etuja, palautetta työstään tai oppimis- ja uramahdollisuuksia. Niin työnantajan kuin työntekijän pitäisi hyötyä suhteesta. Työntekijä tekee organisaation näkökulmasta oikeita asioita, ja organisaatio antaa vastineeksi työntekijälle merkityksellisiä asioita. Palkitseminen on organisaation johtamisen väline, jonka avulla strategiset tavoitteet konkretisoidaan ja muutetaan toiminnallisiksi tavoitteiksi. Palkitsemisen perusteet kertovat, mitä työntekijöiltä odotetaan. (Rantamäki ym. 2006, 15). Tulosperusteisessa palkassa kiinnitetään huomiota aikaansaannoksiin, tuotoksiin ja tuloksiin (Lahti, Tarumo & Partainen 2004, 19).

Palkitseminen voi olla henkistä, sosiaalista tai taloudellista (Elo, Ervasti, Teräsaho, Hemmilä, Lipponen & Salimäki 2009, 9). Kaikkia asioita, jotka ovat työntekijöiden mielestä motivoivia tai palkitsevia, voidaan pitää palkitsemisena (Rantamäki ym. 2006, 16). Parhaimmillaan palkitseminen lisää tuottavuutta, luovuutta, yhteisöllisyyden tunnetta ja työniloa. Hyvin toimiva palkkausjärjestelmä vaikuttaa työilmapiiriin lisäksi työn laatuun ja yrityksen kilpailukykyyn. (Europaeus 2008, 15.) Palkitsemisen tulee vahvistaa käsityksiä työnantajan ja henkilöstön yhteisestä tavoitteesta (Linkola 2007, 130).

Palkitsemisessa on tarkasteltava toisaalta palkitsemista työhyvinvoinnin tekijänä ja toisaalta työhyvinvoinnin kehittämistä palkitsemisen avulla (Ojala & Ahonen 2005, 180). Palkitsemisen täytyy olla oikeudenmukaista, ja sen tulisi motivoida työntekijöitä luovuuteen ja ahkeruuteen. Näiden vaatimusten yhteensovittaminen on yllättävän vaikeaa. (Europaeus 2008, 13.)

Esimiehen tulisi osata nostaa palkitsevien osien kokonaisuudesta kullekin työntekijälle tärkeitä osaelementtejä. Lisäksi palkitsevimmat asiat vaihtelevat eri elämäntilanteiden ja -vaiheiden mukaan. (Kokko 2006, 3.) Kun johtaminen on osallistavaa, palautteellista ja osaamisen kehittämistä tukevaa, palkitseminen tulkitaan

myönteisenä, motivoivana ja työhön sitouttavana. Mikäli johtaminen on kontrolloivaa, eikä työntekijöiden näkemyksiä arvosteta, palkitseminen käsitetään johdon keinoksi painostaa työntekijöitään. Toimiva palkitseminen vaatii työntekijöiden ja organisaation tavoitteiden saumatonta punoutumista yhteen. (Nummelin 2008, 40.)

Jos osaaminen ja työhyvinvointi on tiedostettu yrityksen strategiassa, tulisi näissä asioissa olla tavoitteita ja mittareita ja niissä saavutetut tulokset tulisi sitoa yrityksen palkitsemisjärjestelmään. Tarvittavaa uuden oppimista ja sen hyödyntämistä voidaan tukea palkitsemisen avulla, mikä tarkoittaa, että osaamis- ja hyvinvointitavoitteiden pitäisi olla osittain palkitsemisen perustana. (Ojala & Ahonen 2005, 183.) Palkkauksessa on tärkeää myös asiakaskeskeisyys, joten organisaation tulisi palkkausta suunniteltaessa muistaa yrityksen tavoitteet (Lahti ym. 2004, 100).

Työntekijä ponnistelee työnsä eteen ja odottaa saavansa siitä palkkioita. Mikäli työntekijä tuntee, että hän antaa työnsä enemmän, kuin mitä hän saa vastineeksi, syntyy epätasapaino. Vaikka yksilö tavallisesti pyrkii ponnistusten ja palkkioiden väliseen tasapainoon, voi epätasapainoinen tilanne jatkua pitkään. Epätasapaino työn ja siitä saatavien palkkioiden välillä synnyttää voimakkaita kielteisiä tunteita. (Nummelin 2008, 48–49.) Jos johto pyrkii voiton maksimointiin lyhyellä aikavälillä ja henkilöstö samalla aikavälillä palkan maksimointiin, ajaututaan helposti ristiriitaan (Linkola 2007, 130). Epäoikeudenmukaisuus työssä palkitsemisessa on osoittautunut keskeiseksi terveyden riskitekijäksi ja haitalliseksi erityisesti työhyvinvoinnin kannalta (Elo ym. 2009, 9).

Palkitsemisen kokonaisuuden hallitseminen on vaikeaa, minkä takia tarvitaan tietoa palkitsemisen toimivuudesta. Usein organisaatiot ovat välinpitämättömiä palkitsemisen toimivuuden ja vaikutusten selvittämisessä. (Rantamäki ym. 2006, 31.) Palkitsemisjärjestelmän ehdottomana edellytyksenä kuitenkin on, että järjestelmän tavoitteita voidaan seurata riittävän usein ja riittävän tarkasti. Tunnusluvuilla mitataan muutosta, josta halutaan palkita, ja ne voidaan muodostaa tavanomaisista seurantaluvuista. Tunnuslukujen tulee olla helposti ymmärrettäviä, koska palkitsemisjärjestelmän toivottu vaikutus saavutetaan vain siten, että työntekijät ymmär-

tävät toiminnan ja tulosten keskinäiset yhteydet. Tämä vaatii tietoa henkilöstölle, koulutusta, erilaisia kokeiluja, arviointia sekä avointa yrityskulttuuria. Tunnusluvut antavat puolueetonta ja luotettavaa tietoa, jonka perusteella työntekijät suuntaavat toimintaansa kohti yhteisiä ja tärkeinä pidettyjä tavoitteita. (Ahokas, Hakonen, Hänninen, Kopra, Mäkinen, Neuvonen & Suokas 2011, 41.)

Tulospalkkiojärjestelmässä tavoitteet esitetään yleensä tunnuslukujen portaittaina numeroarvoina. Maksettavat palkkiot suhteutetaan tunnuslukuasteikon portaittiin. Tunnusluville asetetaan vähimmäistaso, jonka saavuttaminen laukaisee palkkioiden maksamisen. Kun toiminnan tulos paranee, palkkio voi kasvaa suoraan viivaisesti tai portaittain. Tavoitteiden tulee olla realistisia, niin että työntekijöiden kiinnostus säilyy. Yleensä on suositeltavaa, että lähellä tavoitetasoa olevat portaatt tehdään pienemmiksi kuin muualla asteikossa. Joskus voi olla perusteltua maksaa palkkio myös siitä, että jokin tunnusluku, kuten toimitusvarmuus tai laatutaso säilyy hyvällä tasolla. (Ahokas ym. 2011, 41, 43.)

Kaikki organisaatiot eivät edes tiedä, mitä palkitsemistapoja niillä on käytössään. Edistyksellisessä organisaatiossa henkilöstö otetaan mukaan palkitsemisen kehittämiseen. Ensin johto määrittelee, mitä palkitsemisjärjestelmältä halutaan, ja sitten esimiehistä ja työntekijöistä koottu työryhmä laati esityksen järjestelmän rakenteesta ja mittareista. Eri toimintojen tarkastelu on rakentavaa, ja työntekijät ymmärtävät paremmin niitä lainalaisuuksia, joiden takia epämieluisiakin ratkaisuja joudutaan tekemään. Minkä tahansa palkitsemisjärjestelmän kehittäminen yhdessä johdon ja työntekijöiden kanssa tuottaa paremman lopputuloksen ja sitoutumisen. Palkitsemisen kehittymiseen käytetty aika on luonteeltaan investointi. (Rantamäki ym. 2006, 31, 137.)

3.1 Palkkauksen tavoitteet

Palkkauksella on monenlaisia tavoitteita. Sen avulla motivoidaan ja innostetaan muutostilanteissa, tuetaan yhteistyötä ja edistetään tietynlaista organisaatio- ja ryhmäkulttuuria. (Lahti ym. 2004, 13.) Lisäksi palkitsemisjärjestelmillä pyritään erottumaan muista työnantajista, houkuttelemaan hyviä työntekijöitä yritykseen

sekä ohjaamaan asioita haluttuun suuntaan. (Kokko 2006, 3; Rantamäki ym. 2006, 39).

Palkitsemisella voidaan saada aikaan myös paljon muita hyviä vaikutuksia esimerkiksi ilmapiirin paraneminen, henkilöstön sitoutuminen sekä valittamisen väheneminen. Palkitsemisen avulla voidaan tukea työssä onnistumista, ja se voi kannustaa henkilöstöä kehittämään omaa osaamistaan. Palkitseminen saattaa lisätä halua ponnistella, selkeyttää tavoitteita, luoda tilanteita palautteen antoon ja lisätä tiedon kulkua. Hyvin toimiva palkitsemisjärjestelmä auttaa yrityksiä kohdentamaan henkilöstövoimavaransa niin, että edellytykset toiminnan kehittämiseksi ja taloudellisen tuloksen tekemiselle paranevat. Samalla palkitsemiskokonaisuus voi myös tukea henkilöstön hyvinvointia. (Rantamäki ym. 2006, 19–20, 31, 33.)

Työmarkkinoiden tilanne vaikuttaa olennaisesti palkitsemisen tavoitteiden toteutumiseen. Muutostilanteissa palkitsemisen strateginen merkitys korostuu. Muutuvassa toimintaympäristössä palkitsemisen on tuettava organisaation reagointivalmiutta sekä kehittymisen ja uudistumisen prosesseja. (Linkola 2007, 132.)

Työstä saadut aineelliset palkkiot liittyvät työn ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Vaikka eri ihmiset arvostavat eri asioita, on havaittu, että ulkoisilla motivaatiotekijöillä, kuten entistä paremmalla palkalla, voidaan poistaa tyytymättömyyttä hetkellisesti (Ojala & Ahonen 2005, 182). Motivaatioon vaikuttavat ponnistelu, suorituksen ja palkitsemisen välinen yhteys. Aikatavoitteeseen liittyvä suurikaan palkkio ei motivoi työntekijää ponnistelemaan, mikäli hän arvioi, että aikataulu on epärealistinen. (Nummelin 2008, 38.)

3.2 Palkitsemisperusteet

Palkitsemisperusteiden on aina oltava selkeät. Palkkaa tai palkkioita ei voida jakaa työntekijöille ennen päätöstä millä kriteereillä jako tehdään (Rantamäki ym. 2006, 27). Palkitsemisvälineet ja -perusteet kertovat, mitä työntekijältä odotetaan (Kokko 2006, 3). Yrityksen yleisiä periaatteita, joiden pohjalta palkka muodostetaan, nimitetään palkkapolitiikaksi. Se kertoo, miten työntekijä voi vaikuttaa palkkake-

hitykseensä itseään ja omaa toimintaansa kehittämällä, ohjaa esimieskuntaa palkkaukseen liittyvissä ratkaisuihin ja määrittelee palkkaukseen liittyvät vastuut. Palkkapolitiikasta vastaa yrityksen johto. Hyvällä palkkapolitiikalla ja suunnitelluilla palkitsemisen kokonaisuuksilla kannustetaan henkilöstöä keskeisten tavoitteiden saavuttamiseen, ohjataan muutosta ja saadaan aikaan tyytyväisyyttä. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2008, 18.)

Palkitsemismenettelyissä on otettava huomioon, palkitaanko koko työyhteisö, osa siitä vai vain yksi työntekijä. Työnantajan on mietittävä, ovatko yksilölliset ja yhteisölliset mittarit tasapainossa. Tulospalkkiot voivat olla ryhmäkohtaisia, henkilökohtainen palkkaus puolestaan korostaa yksilön suoritusta. Suomessa yhteisöllinen palkitseminen on yleisempää kuin Yhdysvalloissa tai muualla Euroopassa, mikä kertoo ennen kaikkea työkulttuuristamme. Tulevaisuudessa kilpailu osaajista johtaa luultavasti palkkioiden yksilöllistymiseen. (Europaeus 2008, 15.)

Tulospalkkioissa tietyillä työntekijäryhmillä on usein mukana jokin henkilökohtainen lisäosuus yhteisen osuuden lisäksi. Palkkaus, jossa on sekä suoritus- että tulospalusteisia osia, toimii paremmin kuin stabiili tehtäväkohtainen palkkaus. Tulospalkkaus näyttää lisäävän työntekijöiden tuottavuutta, kun palkitsemisjärjestelmä koetaan oikeudenmukaiseksi. Tyytyväisyys kasvaa, kun työntekijä näkee selvästi oman työpanoksensa vaikutuksen yrityksen menestykseen. Toimiva tulospalkkaus sopii yhtiön toimintatapaan ja on selvästi suunniteltu, mikä tarkoittaa henkilöstön kuuntelemista, tulospalkkausjärjestelmästä tiedottamista ja tavoitteiden asettamista. Myös yksilöllisten tavoitteiden tulee olla realistisia. (Europaeus 2008, 15.)

Työntekijät haluavat ennakoon tietää, miten määritellään tavoitteen mukainen suoritus, miten se mitataan ja miten siitä raportoidaan. (Ojala & Ahonen 2005, 180.) Työnantajan ja työntekijän odotusten ja kokemusten välillä voi vallita tasapaino, mikäli palkkauksen periaatteet on käsitelty ja hyväksytty yhteisesti. Samalla palkkariidat häviävät, työmotivaatio, luottamus sekä tyytyväisyys lisääntyvät ja jokainen voi keskittyä oman työn tekemiseen. (Lahti ym. 2004, 13.) Työnantajan tulee kertoa palkkausperusteista avoimesti ja varmistaa, että tasa-arvoisuuden ja oikeudenmukaisuuden vaatimukset toteutuvat. Palkkausperusteiden on oltava kai-

kille työntekijöille selvät. (Europaeus 2008, 15.)

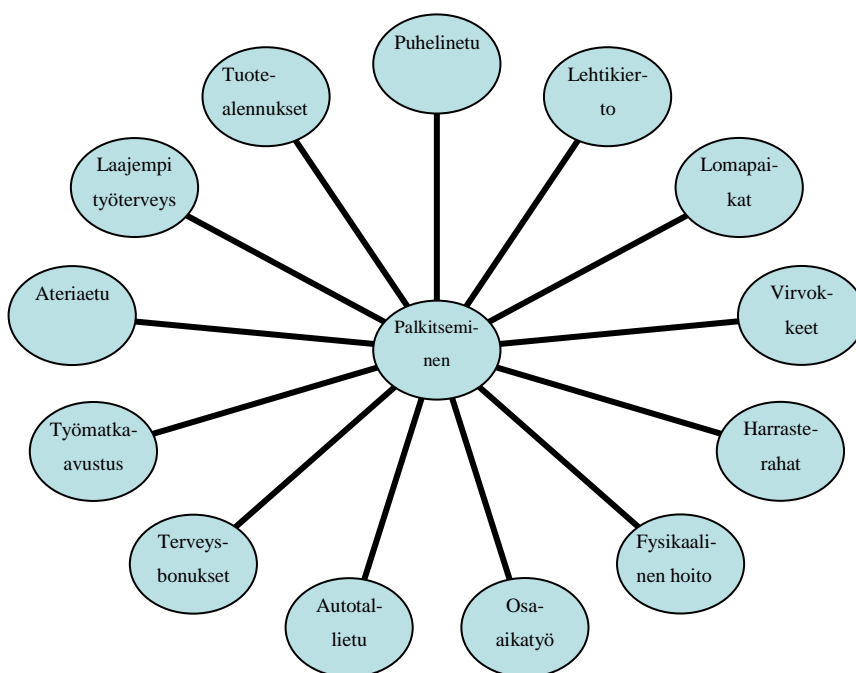
Palkitsemista kehitettäessä tulee huomioida ihmistä motivoivat tekijät (Ojala & Ahonen 2005, 182). Työntekijöiden palkitseviksi kokemat asiat kertovat, mikä työntekijöitä motivoi työntekoon (Kokko 2006, 3). Nykyisissä työ- ja virkaehtosopimuksissa työn vaativuus on otettu keskeiseksi palkkaperusteeksi. Palkkaperusteena käytetään usein myös henkilön pätevyyttä ja suoriutumista, jolloin tavoitteena on kannustaa hyvään työsuoritukseen ja osaamisen kehittämiseen. Pätevyys ja suoritusten arvioi yleensä lähin esimies. (Lahti ym. 2004, 15.) Tärkeät palkkiot on liitettävä suoritukseen, mikä edellyttää hyviä suoritusmittareita. On tiedettävä, mitä palkkioita työntekijät arvostavat. Työntekijät on pystyttävä vakuuttamaan, että palkkioiden saaminen on mahdollista. (Nummelin 2008, 38.)

Yrityksellä on kirjallinen palkkapolitiikka tai palkitsemisstrategia sitä todennäköisemmin, mitä suurempi yritys on kyseessä. Yli tuhannen hengen yrityksistä 60 prosentilla on kirjallinen palkkapolitiikka, keskimäärin se on 48 prosentilla yrityksistä. Lisäksi palkkausjärjestelmissä on edelleen parantamisen varaa. Noin puolet yrityksistä arvioi onnistuneensa palkkauksessa ja palkitsemisessä melko hyvin tai hyvin. Uusien palkitsemisjärjestelmien myötä on tarpeen kiinnittää enemmän huomiota palkkaprosessiin yritysten sisällä, esimiesten ja luottamusmiesten kouluttamiseen palkka-asioihin ja yrityksen omaan palkkapolitiikkaan. Jos palkkausjärjestelmiä ei pidetä yllä ja uudistetaan, niillä on taipumus vanheta. (EK 2008, 18, 26.)

3.3 Palkitsemistavat

Palkitsemistapoja on paljon, sillä hyvin erilaiset asiat voivat olla yksilöille merkityksellisiä ja palkitsevia (Rantamäki ym. 2006, 16). Palkitsemiskeinoja on mietittävä työpaikkakohtaisesti, ja henkilöstöeduissa on mietittävä, miten helpotetaan työn joustavaa tekemistä (Europaeus 2008, 14). Valtaosa eduista on verotettavia, ja joihinkin verottaja onkin määritellyt verotusarvon. Osassa eduista verotusarvona pidetään käypää arvoa. Yleispätevänä ohjeena on vain, että veroista vapaita etuja voivat olla käyvältä arvoltaan kohtuulliset ja kaikkien saatavilla olevat edut.

Muissa tapauksissa etu todennäköisesti on veronalaista tuloa, josta suoritetaan ennakonpidätys ja työnantajan sivutulot. Verottajan tulkinnat vaihtelevat tapauksittain, joten varmintä on hakea verottajan ennakkopäätös ikävien yllätysten välttämiseksi. (Rantamäki ym. 2006, 82.) Kuviossa 3 esitellään erilaisia palkitsemiskeinoja. Kuten yllä mainittiin, niitä on paljon ja hyvin erilaisia aina lehtikierrosta laajempaan työterveyshuoltoon.



KUVIO 3. Erilaisia palkitsemiskeinoja (Rantamäki ym. 2006, 83–88)

Suomessa arvostetaan työajan järjestelyihin liittyviä etuja, esimerkiksi liukuvaa työaika erittäin paljon. Riittävän hyvät työvälineet saavat ihmiset kokemaan itsensä ja työnsä arvostetuksi. Terveys- ja huoltoon liittyvät edut ovat työsuhteen pysyvyyden jälkeen mieluisimpia etuja. Työnantajan järjestämät hyvät terveydenhuoltopalvelut viestivät henkilöstön arvostuksesta. Näiden etujen rahallinen merkitys on usein työnantajalle melko pieni mutta työntekijöille niillä voi olla hyvin suuri arvo, mikäli henkilö sairastuu tai etujen avulla voidaan estää sairastuminen tai hankkia nopeasti hoitoa. (Rantamäki ym. 2006, 84–85.)

Työn ja vapaa-ajan tasapaino, hyvien suhteiden ylläpitäminen, koulutuksen järjestäminen sekä arvostuksen tunne ovat tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta. Tunnustuksen antaminen ja kertominen siitä muille on työnantajille edullinen ja suositeltava tapa palkita työntekijöitä. (Europaeus 2008, 14.) Työpaikan toimintatavat, esimiestyö, työtehtävien haastavuus sekä mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja päätöksentekoon ovat kaikille työntekijöille tärkeitä. Työntekijät arvostavat myös kasvua ja ammattitaidon kehittämistä, mikä auttaa organisaation osaamistarpeiden ja yksilön kehittämistarpeiden yhteensovittamista. (Kokko 2006, 3.)

Hyvinvointia tukevilla eduilla työnantaja viestittää, että henkilöstön fyysisellä ja henkisellä kunnolla on merkitystä, ja palvelueduilla voidaan helpottaa työntekijöiden elämää. Verotuksen vuoksi palvelueduilla ei haeta niinkään taloudellista säästöä vaan helppoutta sitä kautta, että työnantaja järjestää ja kilpailuttaa palvelun valmiiksi ja tarjoaa sen henkilöstön käyttöön. Olosuhde-eduilla tehdään työntekijöiden toiminta vaivattomaksi ja mukavaksi. Usein parhaat työntekijät saa yritys, joka huolehtii työoloista muita paremmin. (Rantamäki ym. 2006, 87.)

Monet palkitsemiskeinot vaativat luovuutta. Pienet ylimääräiset palvelut, esimerkiksi viikoittainen hieronta tai helpoksi järjestetty lastenhoito, saattavat motivoida työntekijöitä. Julkiset tunnustukset hyvistä suorituksista esimerkiksi kakkukahvit, kohottavat mielialaa. (Europaeus 2008, 14.) Palautteen antaminen on aina tehokas palkitsemisen muoto. Sen antaminen tai vastaanottaminen ei maksa mitään, ei vie paljon aikaa, ja sitä varten ei tarvitse täyttää lomakkeita. (Rantamäki ym. 2006, 70.)

Valtaosalle palkka on erittäin tärkeä palkitsemiskeino ainakin jossain elämänvaiheessa. Rahallista palkitsemista pidetään usein helppona keinona motivoida henkilöstöä, mutta se ei välttämättä ole sitä. Nykyisin on entistä enemmän niitä, joilla rahaa tuntuu keskipalkkaisenkkin mielestä olevan liikaa. Heidän sitoutumistaan organisaatioon parannetaan erityisesti erilaisilla osakepohjaisilla järjestelmillä. (Kokko 2006, 3.) Lisäksi esimerkiksi epävarmaan tulospalkkioon liittyvään riskiin voidaan suhtautua eri tavoin (Linkola 2007, 131). Tulospalkkauksellakin voidaan tukea innovatiivisuutta ja luovuutta, mutta rahallisesti työntekijää on erittäin vaikea palkita täydellisesti (Europaeus 2008, 13).

Taloudellinen palkitseminen ei ole merkityksetöntä, vaikka tärkein syy työpaikan vaihtoon onkin työn kehittäminen tai työn joustavuuden lisääminen. Rahalla palkitseminen vaatii työnantajalta tarkkuutta. Työt ja markkinat muuttuvat, joten mittareita on pidettävä ajan tasalla koko ajan. Jos mittari on valittu väärin, voi palkkiojärjestelmä ohjata työtä väärään suuntaan. Rahapalkkioilla on hankala ohjata työntekijöitä yhteistyöhön ja tiedon jakamiseen. (Europaeus 2008, 13–14.) Rahallisen palkitsemisen tavoitteena ei kuitenkaan pitäisi olla vain se, että saadaan työntekijät tekemään työtä enemmän. Palkitsemisella voidaan kiinnittää huomiota siihen, mitä ja miten tehdään. (Rantamäki ym. 2006, 36.)

Jokaiselle palkitsemismuodolle on perusteltavissa oleva tarkoitus. Yleensä yrityksissä on vuosien mittaan syntynyt joukko erilaisia palkitsemismuotoja ilman, että kukaan on ajatellut tarkemmin niiden merkitystä. Tällöin ne voivat muuttua itsensänselvyyksiksi ja niistä voi olla vaikea luopua. Kaikkien palkitsemistapojen tulisi kuitenkin olla johdettu yrityksen strategiasta ja tavoitteista. (Rantamäki ym. 2006, 65.)

Omien alaisten tunteminen on ehdoton edellytys, jotta esimies voisi jatkuvasti onnistua palkitsemisessa. Esimiehen tulee tiedostaa, mitä toivomuksia ja vaatimuksia työntekijöillä on, ja sen perusteella katsastaa organisaation tarjoamat mahdollisuudet. Oleellista on vastata työntekijän tarpeeseen. Se, mikä koetaan palkitsevaksi, on kiinni itse työstä, työntekijän iästä, sukupuolesta, työhistoriasta ja arvoista. (Rantamäki ym. 2006, 56, 85.) Lisäksi eri elämänvaiheissa on erilaisia tarpeita ja arvoja, jotka tulee huomioida palkitsemisjärjestelmässä. Johdon tulisi oppia hyödyntämään sisäisiin motivaatiotekijöihin, kuten kehitys- ja vaikutusmahdollisuuksiin ja hyviin työkavereihin perustuvia palkitsemismuotoja. Niillä on suurempi vaikutus työhyvinvointiin kuin ulkoisiin motivaatiotekijöihin perustuvalla palkalla. (Ojala & Ahonen 2005, 181, 183.)

Organisaatioissa on nykyään vähemmän hierarkisia kerroksia, minkä takia työntekijöiden urakehitys on entistä vaikeampaa. Organisaatiot ovatkin joutuneet etsimään uusia palkitsemistapoja, koska ylenemismahdollisuudet ovat rajallisemmat kuin aiemmin. (Lahti ym. 2004, 51) Perinteisten aika- ja suorituspalkkojen rinnalle on noussut muita täydentäviä palkkaustapoja. Osa niistä on luonteeltaan selvästi

organisaatiokohtaisia, kuten tulospalkkaus ja tiettyjen sääntöjen mukaisesti valittavat edut. Osa niistä mahdollistaa ryhmien, yksiköiden tai koko henkilöstön palkitsemisen, kuten henkilöstörahastot ja ryhmäpalkkiot. Urakehitysmahdollisuuksien vähennyttyä osaamisen palkitseminen on noussut monessa yrityksessä tärkeäksi haasteeksi. (Ojala & Ahonen 2005, 180, 182).

Palkitsemisen ei tule kohdistua vain lyhytaikaisiin liiketaloudellisiin tavoitteisiin, vaan myös henkilöstön ja organisaation jatkuvaan kehittymiseen. Ratkaisuja tähän tulee hakea palkitsemisen kokonaisuudesta, jossa käytetään sekä rahallisia että aineettomia palkitsemisen tapoja. (Europaeus 2008, 13.) Palkitseminen muodostuukin yhä useammin monipuolisesta valikoimasta ja yhdistelmästä erilaisia palkitsemismuotoja. Palkitseminen voi sisältää sekä henkilökohtaisen että ryhmä- ja koko organisaatioperusteisen osion. Isoissa yrityksissä voi usein itse valita sopivan palkitsemisyhdistelmän. Mikään yksittäinen palkitsemistapa ei ole ratkaisu palkitsemisen haasteisiin. (Ojala & Ahonen 2005, 181, 183.)

Kilpailussa parhaiten menestyvät organisaatiot, jotka pystyvät tarjoamaan houkuttelevan palkitsemiskokonaisuuden ja osoittamaan, että kokonaisuuden toimivuudesta halutaan pitää huolta ja kokonaisuutta kehittää (Rantamäki ym. 2006, 36). Opinnäytetyön empiirinen osa kohdistuu case-yritykseen Alexandria Pankkiiriliike Oyj.

4 CASE: PANKKIIRILIIKE ALEXANDRIA OYJ

4.1 Yritysesittely

Alexandria Pankkiiriliike Oyj on toiminut vuodesta 1996. Alexandria Pankkiiriliike on säästämiseen ja sijoittamiseen erikoistunut yritys. Konttoreita Alexandrialla on 19 ympäri Suomea; pääkonttori sijaitsee Etelä-Esplanadilla Helsingissä. Asiakkaita on noin 55 000 ja työntekijöitä noin 250. Alexandria Pankkiiriliike Oyj:n kautta on sijoitettuna asiakkaiden varoja yli 950 miljoonaa euroa. Yhteistyökumppaneita on noin 40, joista suurimpia ovat SEB Gyllenberg, Skandia, Mandatumlife, Lombard ja Evli Pankki. (Paananen 2011.)

Yrityksen päätoimialana on sijoitusneuvonta. Sijoitusneuvonnan harjoittaminen on luvanvaraista toimintaa, ja Alexandria Pankkiiriliike Oyj:n toimintaa valvova elin on Finanssivalvonta eli Fiva. Sijoitusneuvonnan perustana on Fact Find eli asiakkaan tietojen kartoitus, jota edellytetään, jotta voidaan lain mukaan antaa sijoitusneuvontaa. Palveluun kuuluu vuosittaiset asiakastapaamiset ja muu yhteydenpito, kuten sijoitusraporttien lähettäminen Pankkiiriliikkeen ero normaaliin pankkiin on siinä, ettei pankkiiriliikkeellä ole omia tuotteita vaan tarjonta tulee yhteiskumppaneilta. Alexandria Pankkiiriliike Oyj:n yksi keskeisistä motoista onkin ”enemmän vaihtoehtoja sijoittamiseen”. (Paananen 2011.)

4.2 Aineiston hankinta ja analysointi

Opinnäytetyön aineisto hankittiin standardoidun kyselylomakkeen avulla. Kyselylomake lähetettiin sähköpostitse 29.8.2011 jokaisen Alexandria Pankkiiriliike Oyj:n markkinointiosaston esimiehelle, joka jakoi lomakkeen markkinointiosaston työntekijöille. Esimiehet kokosivat työntekijöiden vastauslomakkeet ja palauttivat ne kirjeitse tutkimuksen tekijälle. Kaikki vastauslomakkeet olivat perillä 5.10., jolloin aloitettiin vastausten analysointi SPSS-ohjelman avulla. Kyselylomake on liitteessä 1.

5 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Alexandria Pankkiiriliike Oyj:n markkinoitiosaston työntekijöiden näkemyksiä siitä, mitä parannettavaa yrityksessä on palkitsemisessa sekä lähimmän esimiehen toiminnassa heitä kohtaan. Tavoitteena on esittää kehittämisehdotuksia työntekijöiden työhyvinvoinnin parantamiseksi esimiestoiminnan ja palkitsemisen osalta. Tutkimuskysymyksiä oli kolme, joista ensimmäinen käsitteli työntekijöiden kokemuksia esimiehen toiminnasta, toinen palkitsemisen toimivuudesta ja kolmannen avulla yritettiin selvittää esimiestoiminnan ja palkitsemisen kehittämiskeinoja. Tutkimuksen perusteella saatiin vastaukset edellä esitettyihin kysymyksiin.

Tutkimuksen luotettavuutta heikensi se, että osa-aikaisten työntekijöiden tutkimukseen mukaan saaminen oli hankalaa. Olettamuksena kuitenkin on, että lähes kaikki kokopäivätyötä tekevät olivat mukana tutkimuksessa. Esimiehet jakoivat kyselylomakkeet vastaajille, joten esimiehet saattoivat kommenteillaan vaikuttaa vastaamiseen. Tutkimuksen luotettavuutta paransi se, että tutkimus teetettiin kirjallisesti nimettömänä, joten vastaaminen oli luultavasti hyvin rehellistä. Tosin varsinkin pienissä toimistoissa esimiehet pystyivät halutessaan erottelemaan, mikä lomake oli kenenkin vastaajan, mikä vähensi vastausten luottamuksellisuutta.

Toimeksiantajan palautteessa ehdotettiin toisenlaista kysymysten asettelua palkitsemiseen liittyvissä kohdissa. Toimeksiantaja olisi toivonut enemmän avoimia kysymyksiä, mutta koska tutkimus on luonteeltaan kvantitatiivinen, avoimien kysymysten määrää piti rajoittaa. Tulokset osoittavat esimiestyöskentelyn olevan jo nyt kehittymässä suotuisasti. Tulokset vahvistavat, että jo tulossa olevat sekä kehitteillä olevat muutokset ovat tarpeellisia. Koulutus- ja perehdytysosio sai kiitosta ja tarjoaa yritykselle luotettavaa lisäinformaatiota. Toimeksiantajan mielestä olisi lisäksi mielenkiintoista selvittää, miten vastaukset eroavat virkaiän, tulostason sekä palkkatason mukaan. Koska yli yhden vuoden yrityksessä työskennelleitä oli vastaajissa kovin vähän, ei vertailulla ollut tässä tutkimuksessa suurtakaan merkitystä.

Jatkotutkimusaiheena voisi selvittää esimerkiksi vuoden kuluttua teettämällä sama kysely uudelleen ja vertaamalla vastauksia keskenään, onko yrityksessä tutkimuksen perusteella tehty muutoksia. Koska vajaan vuoden pituisia työsuhteita oli yrityksessä paljon, voisi tutkia, onko esimiestoiminnalla ja palkitsemisella vaikutusta siihen, että työsuhteet jäävät niin lyhyiksi. Tutkimusta voisi syventää vertaamalla eri kaupunkien markkinointiosastojen vastauksia tai tutkia aihetta myös yrityksen muilla osastoilla. Kyselyn voisi teettää jollain muulla saman alan yrityksellä ja vertailla yritysten vastauksia keskenään.

LÄHTEET

Ahokas, P., Hakonen, N., Hänninen, J., Kopra, V., Mäkinen, J., Neuvonen, J. & Suokas J.-P. (toim.) 2011. Yksityisten alojen palkkajärjestelmät [viitattu 29.8.2011]. Saatavissa:
http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/palkkajarjestelmat_netti.pdf

Artz, B. 2010. Fringe benefits and job satisfaction. *International Journal of Manpower* 6/2010, 626-644.

Born, L. & Molleman, E. 1996. Empowerment and rewards: a case study. *Empowerment in Organizations* 3/1996, 30-33.

Burchett, R. & Willoughby, J. 2004. Work productivity when knowledge of different reward systems varies: Report from an economic experiment. *Journal of Economic Psychology* 25/2004, 591–600.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK. 2008. Palkkaus yksityisellä sektorilla: Palkkausjärjestelmät ja palkkamallit EK:n jäsenyrityksissä [viitattu 23.7.2011]. Saatavissa:
http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2010/5_touko/Palkkausjaerjestelmae_2010_NETTI.pdf

Elo, A.-L., Ervasti, J., Teräsaho, M., Hemmilä, P., Lipponen, J. & Salimäki, A. 2009. Oikeudenmukaisella palkitsemisella kohti hyvinvointia ja tuloksellisuutta: tutkimus kahdessa yliopistossa. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Europaeus, J. 2008. Luovuutta palkitsemiseen. *WalkAbout* 4/2008, 12–15.

FINLEX 2011. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609, 3§. [viitattu 28.8.2011]. Saatavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>

Hakonen, A. 2006. Tulospalkkauksen merkitys henkilöstölle ja sen vaikutukset yksilöiden toimintaan. Licensiaatintyö. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio [viitattu 23.7.2011]. Saatavissa:

http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/AH_Lis06.pdf

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus, 20–132.

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat Oy, 35–64, 127-139.

Karjalainen, T. 2004. Esimiestaitojen tärkeys, hallinta ja kehitystarpeet. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto [viitattu 26.8.2011]. Saatavissa:
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/19902/esimiest.pdf?sequence=1>

Kokko, L. 2006. Palkitseminen johtamisen välineenä. WalkAbout 7/2006, 3.

Lahti, C., Tarumo, S. & Partainen, M. 2004. Palkkausjärjestelmien kehittäminen. Helsinki: Edita Prima Oy

Linkola, P. 2007. Elinikäinen palkitseminen: Näkökulma inhimillisen pääoman strategiaan [viitattu 23.7.2011]. Saatavissa:
http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt330.pdf

Moisio, E. 2004. Palkkaus ja palkitseminen tietotalouden yrityksissä. TKK. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio [viitattu 23.7.2011]. Saatavissa:
http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/PalkitseminenTietotalalla.pdf

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Juva: WS Bookwell Oy, 29–67.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy, 151–208.

Paananen, T. 2011. Asiakashankintapäällikkö. Alexandria Pankkiiriliike Oyj. Haastattelu 20.9.2011.

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Juva: WS Bookwell Oy, 15–74, 81–90, 131–142.

Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue -Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työturvallisuuskeskus 2011. Johtaminen [viitattu 18.9.2011]. Saatavissa: http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää!. Helsinki: Inforviestintä Oy.

LIITTEET

LIITE 1.

KYSELY OPINNÄYTETYÖTÄ VARTEN

Olen Lahden ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelija, ja teen opinnäytetyötä lähimmän esimiehen ja palkitsemisen vaikutuksesta työhyvinvointiin Alexandria Pankkiiriliike Oy:n markkinointiosastolla. Kyselyn tavoitteena on selvittää, kuinka henkilöstö kokee esimiehen toiminnan ja palkitsemisen nykytilan sekä kehitystarpeet.

Vastaamiseen kuluu aikaa alle 15 minuuttia. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu nimettömänä, ja kysely on luottamuksellinen. Toivon, että vastaatte rehellisesti, jotta saamme kaikki kyselystä parhaan mahdollisen hyödyn.

KIITOS VASTAAMISESTA!

Terveisin, Tero Hänninen

KYSELYLOMAKE

TAUSTATIEDOT

1.Sukupuoli

Nainen ☐

Mies ☐

2.Kuinka kauan olet työskennellyt Alexandria Pankkiiriliike Oy:ssä?

alle 1 vuotta ☐

1-3 vuotta ☐

yli 3 vuotta ☐

ESIMIEHEN TOIMINTA

3.Työhön tullessasi

perehdytys oli riittävää kyllä ☐ ei ☐

esimies antoi selkeän ja realistisen kuvan työn sisällöstä kyllä ☐ ei ☐

esimies antoi selkeän ja realistisen kuvan ansaitsemismahdollisuuksista
(palkka + muut etuudet) kyllä ☐ ei ☐

4.Tiedätkö, mitä sinulta odotetaan työssäsi? kyllä ☐ ei ☐

5.Tunnetko, että esimiehesi arvostaa ja kunnioittaa sinua? kyllä ☐ ei ☐

6.Koetko kehityskeskustelut tarpeellisiksi? kyllä ☐ ei ☐

7.Onko kehityskeskustelujen avulla saatu aikaan muutoksia? kyllä ☐ ei ☐
(onko esiin tulleisiin epäkohtiin puututtu tms.)

8.Koetko, että

voit luottaa esimieheesi?

aina ☐ toisinaan ☐ ei koskaan ☐

voit keskustella hänen kanssaan avoimesti työhön liittyvistä ongelmista?

aina ☐ toisinaan ☐ ei koskaan ☐

voit keskustella hänen kanssaan avoimesti työn tavoitteista?

aina ☐ toisinaan ☐ ei koskaan ☐

esimiehesi pyrkii vaikuttamaan keskusteluissa ilmeneviin asioihin?

aina ☐ toisinaan ☐ ei koskaan ☐

esimiehesi kannustaa sinua työssäsi?

aina ☐ toisinaan ☐ ei koskaan ☐

esimiehesi osaa hyödyntää osaamistasi ja näkemyksiäsi?

aina ☐ toisinaan ☐ ei koskaan ☐

esimiehesi välittää riittävästi tietoa sinulta ylemmälle organisaatiotasolle?

aina ☐ toisinaan ☐ ei koskaan ☐

esimiehesi välittää riittävästi tietoa ylemmältä organisaatiotasolta sinulle
(tietoa uusista tuotteista)?

aina ☐ toisinaan ☐ ei koskaan ☐

esimiehesi huolehtii sinun vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksista?

aina ☐ toisinaan ☐ ei koskaan ☐

esimiehesi huolehtii riittävästi työpaikan ilmapiiristä sekä yhteisöllisyydestä?

aina ☐ toisinaan ☐ ei koskaan ☐

esimiehesi kohtelee työntekijöitä tasa-arvoisesti?

aina ☐ toisinaan ☐ ei koskaan ☐

esimiehesi kohtelee työntekijöitä oikeudenmukaisesti?

aina ☐ toisinaan ☐ ei koskaan ☐

esimiehesi ajaa riittävän vahvasti työyhteisösi etua (työolot, edut yms.)?

aina ☐ toisinaan ☐ ei koskaan ☐

saat esimieheltäsi riittävästi palautetta työn tekemisestä?

aina ☐ toisinaan ☐ ei koskaan ☐

esimiehesi palautteen antotapa on ollut hyvä?

aina ☐ toisinaan ☐ ei koskaan ☐

työpaikalla panostetaan riittävästi työn kehittämiseen?

aina ☐ toisinaan ☐ ei koskaan ☐

PALKITSEMINEN

9.Arvioi yrityksessä käytössä olevia palkitsemiskeinoja.

0=ei tarpeellinen, haluaisin mieluummin jotain muuta

1=kohtalainen

2=hyvä

3=erittäin hyvä

	0	1	2	3
henkilöstötilaisuudet ja -juhlat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kulttuurisetelit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
palvelusvuosimuistaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
yrityksen antamat muut lahjat (esim. joululahja)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vuosittaiset kunniamaininnat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kuukausittainen ruokailu (tavoitetason ylittäneille)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kahvi- ja tee-etu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
joustava työaika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10.Arvioi seuraavia palkitsemiskeinoja.

	0	1	2	3
puhelinetu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
autotallietu työpaikalla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
työmatka-avustus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ateriaetu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
osa-aikatyö- ja osa-aikaeläkemahdollisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tietoliikenneyhteydet kotona	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lakisääteistä laajempi työterveyshuolto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
terveysbonukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

työnantajan tukema fysikaalinen hoito (esim. hieronta)

☐ ☐ ☐ ☐

kauneushoitoetu

☐ ☐ ☐ ☐

tuki tupakoinnin lopettamiselle

☐ ☐ ☐ ☐

harrastemäärärahat henkilökunnan kerhoille (esim. vuorot hallien liikuntapaikkoihin tms.)

☐ ☐ ☐ ☐

lomaviettopaikat, mökit

☐ ☐ ☐ ☐

lehtikierto (sanoma- ja aikakauslehdet toimistolla luettavissa)

☐ ☐ ☐ ☐

veloituksettomat muut virvokkeet

☐ ☐ ☐ ☐

alennukset muiden yritysten tuotteista ja palveluista

☐ ☐ ☐ ☐

11. Onko työntekijöiden mielipiteet otettu riittävän hyvin huomioon palkitsemisjärjestelmää suunniteltaessa?

kyllä ☐ ei ☐

12. Onko palkitsemisjärjestelmän toimivuutta tarkasteltu riittävän usein?

kyllä ☐ ei ☐

13. Koetko saavasi työssäsi riittävän korvauksen tehtyyn työmäärään nähden?

kyllä ☐ ei ☐

14. Ovatko palkkauksen perusteet sinulle selvät?

kyllä ☐ ei ☐

15. Onko palkitseminen työpaikallasi mielestäsi

motivoivaa?

kyllä ☐ ei ☐

työpaikkaan sitouttavaa?

kyllä ☐ ei ☐

johdon arvostuksesta viestivää?

kyllä ☐ ei ☐

yhteistyötä tukevaa?

kyllä ☐ ei ☐

muista työnantajista erottuvaa?

kyllä ☐ ei ☐

ilmapiiriä parantavaa?

kyllä ☐ ei ☐

houkuttelevaa?

kyllä ☐ ei ☐

16.Tukeeko palkitseminen mielestäsi yrityksen strategisia arvoja:

tasapuolisuutta?	kyllä <input type="checkbox"/>	ei <input type="checkbox"/>
ammattimaisuutta?	kyllä <input type="checkbox"/>	ei <input type="checkbox"/>
vastuullisuutta?	kyllä <input type="checkbox"/>	ei <input type="checkbox"/>
kannustamista?	kyllä <input type="checkbox"/>	ei <input type="checkbox"/>
rehellisyyttä?	kyllä <input type="checkbox"/>	ei <input type="checkbox"/>
asiakaskeskeisyyttä?	kyllä <input type="checkbox"/>	ei <input type="checkbox"/>
edistyksellisyyttä?	kyllä <input type="checkbox"/>	ei <input type="checkbox"/>
huolenpitoa?	kyllä <input type="checkbox"/>	ei <input type="checkbox"/>

17.Ovatko jaksottaiset tulostavoitteet mielestäsi realistisia?

kyllä ☐ ei ☐

18.Mitataanko tunnusluvuilla mielestäsi oikeita asioita?

kyllä ☐ ei ☐

(käyntimäärä, kauppaprosentti)

Lopuksi voit antaa kehitysehdotuksia, palautettu yms. KIITOS!
